



管理学第3讲 决策艺术

郑 才 林

浙江工业大学经贸管理学院

特别声明：本课件供本校教学参考，请勿外传并作商业用途。



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition



本讲内容

一、决策的基础分析

1、决策的基本观点

2、PrOACT思维模式：过程分析

二、管理的决策智慧

1、决策质量问题：管理风格

2、有效决策技巧：决策观念

本讲总结：灵活决策



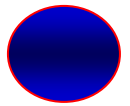
管理的决策主题

- 决策是管理的基础
 - 85%倒闭的大公司由决策原因引起
- 决策就是明确问题，做出选择
 - 例：钻井与否问题、外科手术还是辐射治疗问题、投资与否问题
 - 决策是为实现（达到）某一目的而从若干个可行方案中选择一个合理方案的判断和抉择过程。
- 决策的基本思维：4W思维模式
 - 评估与澄清
 - 成因与结果
 - 做选择
 - 预测未来



科学决策的基本要求

- 目的性：决策要有明确的目标。
- 可行性：决策的实施依赖于组织的资源。
- 选择性：科学的决策有赖于多方案选择。
- 合理性：决策的结果是在做“有界合理性”的最好选择。
- 过程性：决策是一个分析判断过程。
- 动态性：组织与环境的动态交流决定了决策是一个循环过程



PrOACT思维模式：过程分析

- 一个一般的决策：我写了一本书，如何选择一家出版社？
- 决策的基本思维模式

1. 识别问题（Identify the **Pr**oblem）
2. 澄清目标（Clarify the **Ob**jectives）
3. 产生有创造性的备选方案
（Generate Creative **Al**teratives）
4. 结果评估（Evaluate the **C**onsequences）
5. 做出权衡（Make **T**radeoffs）

PrOACT来自单词Proactive（主动的意思）



PrOACT

■ PrOACT: 识别问题

- 识别使你认识到必须做决策的“导火线”
- 不要局限于只解决目前面临的问题
- 质疑自己对第一次问题陈述的局限性。寻找将其拓展出更多可能性的方法
- 询问朋友或专家的意见。他们不大可能会和你有同样的思想局限

■ 分析: *我的问题你如何认识?*



问题分析法

- 问题的基本结构
 - 发生偏移的问题、自始至终的问题
 - 渐变问题与剧变问题
- 判断问题的性质： 要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决
- 潜在问题分析
- 问题分析的方法
 - （确认、地点、时间、广度）、鱼刺图
 - 透过现象看本质：
 - 针对性：找到真正的原因采取行动
 - 决策中的逻辑思维及系统思考



PrOACT

■ PrOACT: 澄清目标

- 目标是判断决策好坏的标准：它们是希望、需求、期望和担心
- “目标”=“利益”
- 判断决策好坏的窍门在于广泛思索你的目标
- 关键点：（1）为什么以及是什么？

（2）实现决策的边界条件

■ 分析：我的目标是什么？

决策的目标具有多重性，决策者需要权衡，当目标可以评估时，或者容易定量分析时，决策将变得相对容易



关于决策目标的一些建议

- 清楚地意识到**为什么你能被选中**担任某一职务，明白选你的人**对你有什么样的期望**，这是做出清醒——如果说还不是前瞻性——决策的先决条件
- 只要认准了一条能**长期满足投资者和公众利益**的道路，即使暂时股东的利益受到损失也是值得的，因为这样做能创造一些积极向上的文化，树立企业形象，建立良好的声誉，这些收获能大大弥补投资收益的短期下降。
- 为集体争取最大利益是领导者的职责，但是有时我们在决策时会有很多冲突。这时的**决定就必须非同寻常，与众不同**，否则我们的行动和责任之间的矛盾就显而易见，人们就怀疑我们的领导才能，有时就连我们自己也会产生同样的怀疑
- **明确前途目标和行动原则**对于实现这一目标至关重要。这样，在作决定时就能平衡得失，避免事后后悔当初盲目行事。把这两条写入组织文化中还能帮助员工认清形势，果断行动。

分享与讨论：效率与公平哪个更重要？



浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition



PrOACT

■ PrOACT: 产生有创造性的备选方案

- 决策者能达成目标的方案总称
- 怎么做?
 - 还有其它我能做的事情吗? 可以怎样达到这个目标?
 - 一种技巧: 方案前提分析法
- 越多越好
- 基本要求
 - 方法能解决主要因素 (达成事件本身主要目标);
 - 解决方法能达成企业目标 (目标是符合企业追求的);
 - 问题的解决方法应该达到更高目标, 即问题的解决给企业提供新的机遇 (目标具有延伸的作用)。

■ 分析: 我的备选可能是?



PrOACT

- **PrOACT: 结果评估**
 - 有条件分析（绝对必要条件与相对必要条件）
 - 占优分析
- **分析: 我的备选方案的评估?**

评估目标	我的备选方案		
	PPP	QQQ	RRR
声望	好	一般	很好
辅助编辑	一般	一般	很好
分销	好	一般	好
预付款	60 万	55 万	40 万



PrOACT

■ PrOACT: 做出权衡

- 直觉选择
- 进一步分析促进更有信心做出好的决策
 - 成本分摊法、等价交换法
- 准确把握“正确的是什么？”: 仔细思考解决问题的正确方案是什么, 以及这些方案必须满足哪些条件, 然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项, 以期该决策能被接受。

■ 分析: 我的决策如何权衡?

评估目标	我的备选方案	
	PPP	RRR
声望	好	很好
辅助编辑	一般	很好
分销	好	好
预付款	60 万	40 万



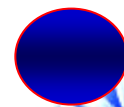
补充：将决策付诸行动

■ 决策的价值在于行动

- 将意愿通过落实责任，列举行动步骤，形成真正的决策
- 重要工作
 - 谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人有所遵循？
 - 决策行动必须与执行人员的工作能力相适应。
 - 行动必须统一。

■ 决策的反馈调整

- 建立反馈制度：即使最有效的决策，总有一天也是会被淘汰
- 处理好后续决策



决策的质量问题

- **决策的质量**是指制定的决策能够兼顾组织短期和长期的效益和效率。
- 决策质量的**预测**
 - 1) 制定决策的所有角色（功能）是否都发挥了作用？
 - 2) 这些角色共同发挥作用的效果如何？
- 制定决策的四大角色（**PAEI**）
 - 任何时候只要缺乏一个角色，就会出现一种可预测的有缺陷的决策模式。就可称之为不当的管理风格。
 - 案例讨论：父母应该怎么办？



组织的能力取决于“如何”管理四大角色

	角色	功能
(投入)	提供服务 (P)	效果 (短期)
	行政管理 (A)	效率 (短期)
	创新精神 (E)	预备 (长期的效益)
	整合能力 (I)	有机 (长期的效益)
(产出)	长期与短期	盈利能力



按PAEI进行的决策制定顺序

决策的四方面：

做什么——P

怎么做——A

何时做——E

谁来做——I

隐含的第五个方面：

为什么要这样做？

女儿说：我能吃糖吗？

我：不能。

为什么？

因为……

要是我做完作业，能吃一块吗？

不能。

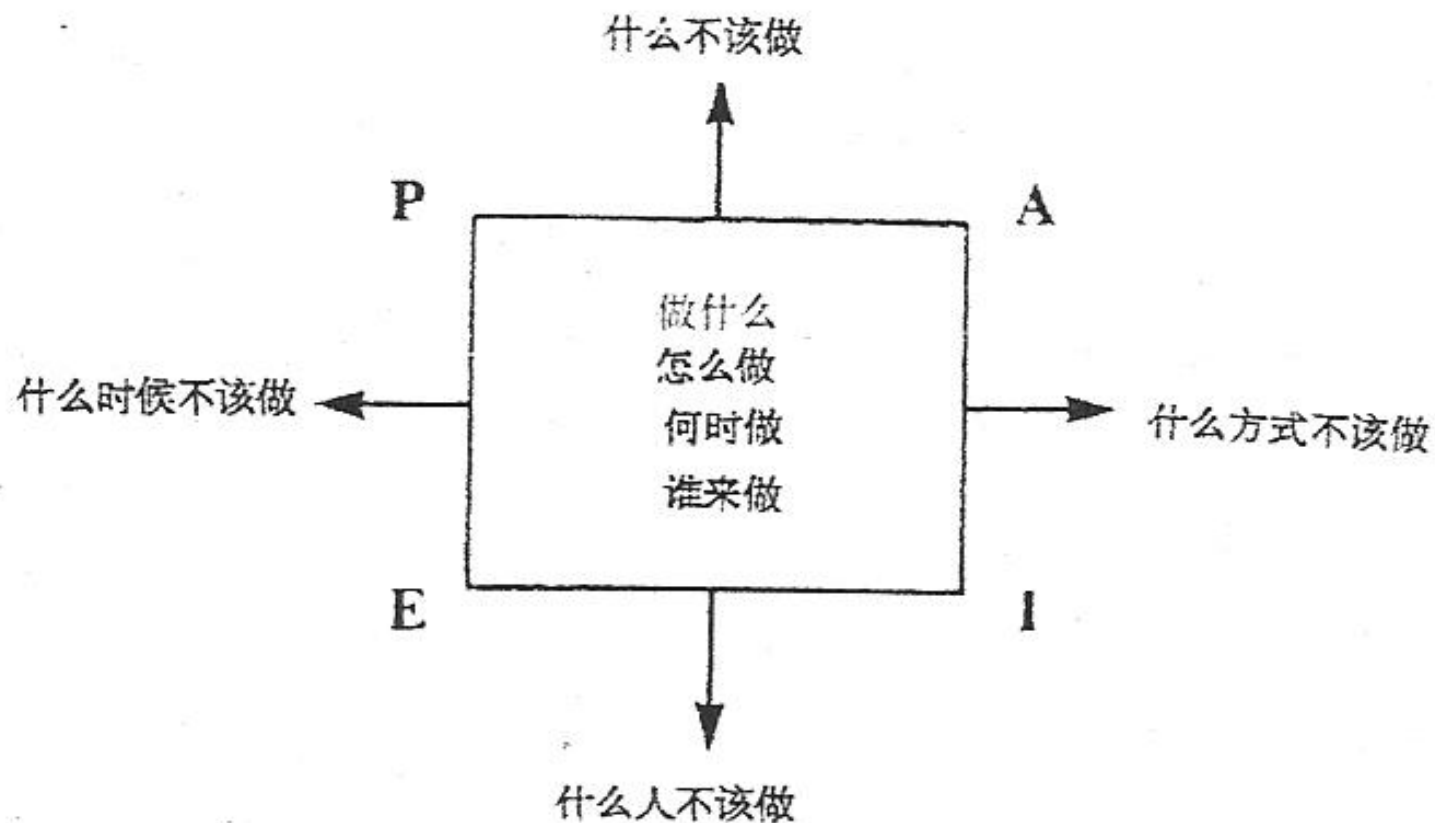
晚饭以后呢？

不行。

她会怎么做：找妈妈。



决策质量（内容）的四个角色

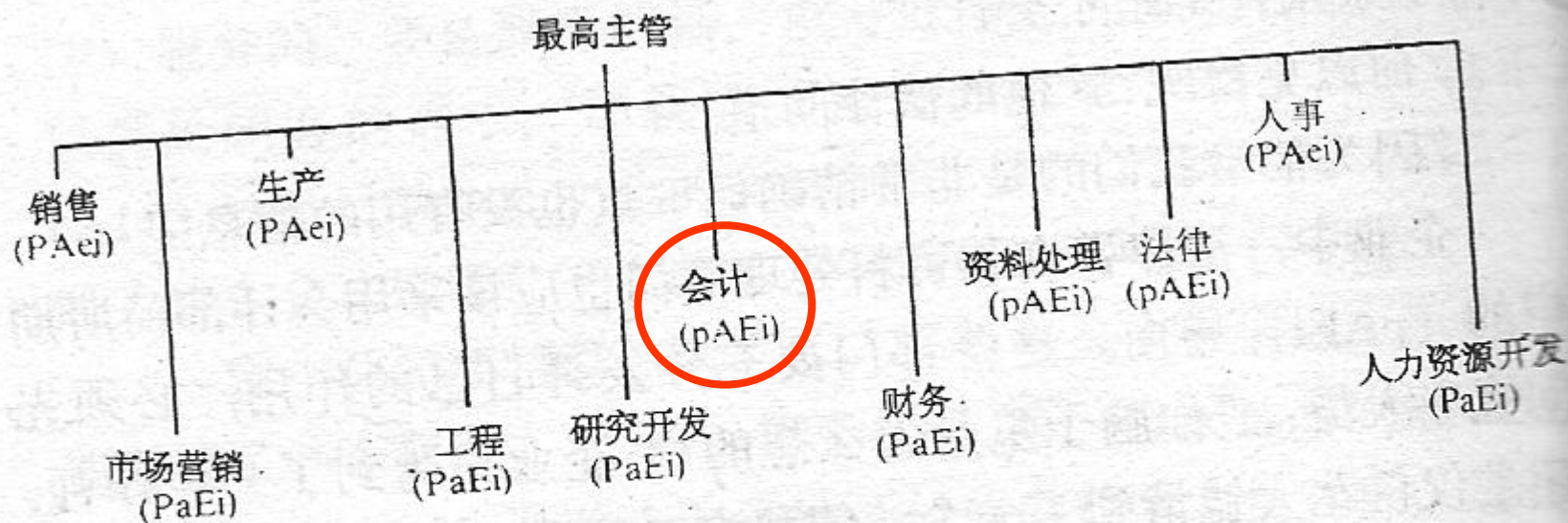


管理风格

- (P.....) : 独行侠
- (...A....) : 官僚型
- (...E....) : 纵火犯
- (.....I) : 超级跟屁虫
- **PAEI**风格:
 - 任务导向, 有奉献精神, 工作努力
 - 组织性强, 效率高, 通达、稳重
 - 富于创造性的风险承担者又有纵观全局的视野
 - 敏锐, 以人为本



典型部门的管理倾向



典型部门的 PAEI 倾向

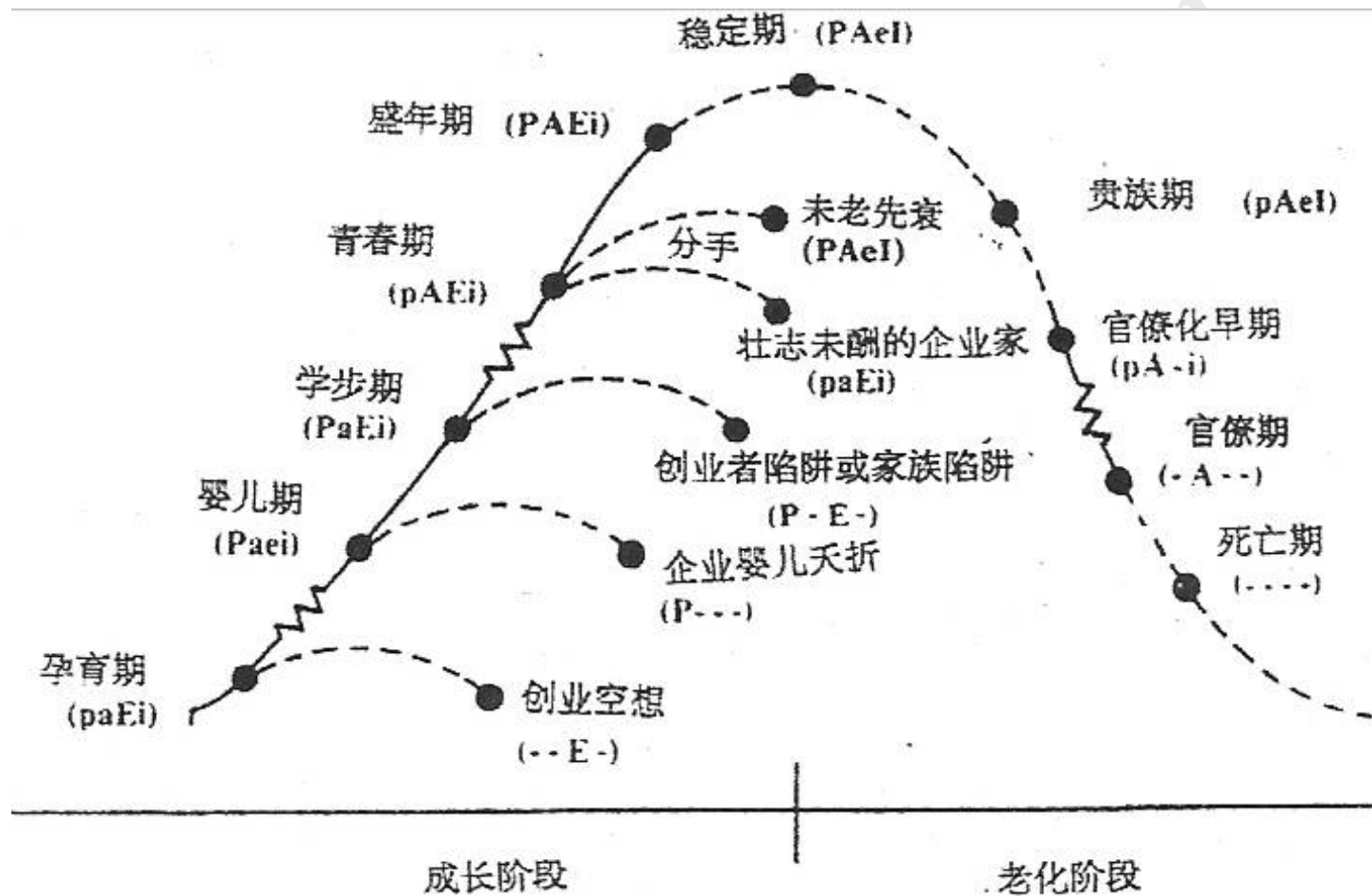


管理风格的培养

	短期	长期
企业目标	1. 解决问题	2. 建立团队精神
个人目标	3. 管理能力的培养和发展	4. 个人风格的丰富



企业生命周期阶段PAEI的变化



有效决策的技巧

- 1 准确的收集、利用信息
 - 信息的收集：质和量（真实、及时、适用、足够）
 - 信息的处理和利用
- 2 高瞻远瞩做出决策
 - 高瞻远瞩的决策模式
 - 善用优秀决策特质
- 3 克服决策中的心理障碍
 - 急于求成与优柔寡断、赌徒心理与框架缺陷
 - 决策者的心理技巧与调适
- 4 学会处理错误的决策
 - 管理决策中的错误及其处理
 - 避免行动中的误判
 - 做好追踪决策



总结:灵活决策

- 时刻谨记:
 - 决策后采取行动的结果是由你的组织所采取的行动和其他组织采取的行动所共同决定的。
 - 小案例：机票的打折、电视机的价格战
 - 博弈论、混沌理论
- 有效使用策略思维

决策要包含博弈思想

